

Santiago, Abril 2018

# Incentivos de Largo Plazo



Gregorio de la Fuente Dreyfus  
3SP Chile S.A.

[gregorio.delafuente@3sp.cl](mailto:gregorio.delafuente@3sp.cl)  
+56989008225

*La importancia de los  
modelos de incentivo en  
momentos de reactivación  
económica*

Se observan indicios de una mayor actividad económica en Chile, impulsada por una agenda política que plantea crear nuevas bases que faciliten la reactivación y los accionistas ya están evaluando nuevas iniciativas de inversión.

De acuerdo con nuestra experiencia, la reactivación económica mueve fuertemente el mercado laboral, instalándose la **lucha por el talento clave**, responsable de gestionar los proyectos de inversión.

*Un programa de incentivos bien diseñado,  
puede ser el motivo por el cual el talento se  
siente atraído para trabajar y permanecer en  
tu empresa*

Hemos observado en los últimos meses, empresas de ingeniería y construcción con mayor actividad, con nuevos requerimientos de sus mandantes, iniciándose así nuevos procesos de contratación de personal para dar respuesta a las demandas de sus clientes, que normalmente han sido un buen indicador de activación económica, siendo todo esto una interesante señal de mercado.

Basado en estos fenómenos, nos ha tocado vivir experiencias en que tanto Accionistas, Directorios y Ejecutivos, nos consultan acerca de cuáles son las variables que debieran considerar en el diseño de la oferta laboral en períodos de reactivación, y con ello poder diseñar propuestas atractivas y sustentables para sus talentos clave.

Se bien la propuesta de valor para los trabajadores está compuesta por un conjunto de variadas dimensiones, existe especial importancia en los **modelos de incentivos de largo plazo, que llamamos ILP**, los que hace algunos años, se han transformado en una herramienta relevante de gestión para el negocio y la concreción exitosa de los planes de inversión.

También existen los Modelos de Incentivo de Corto Plazo y mixtos, los cuales son altamente importantes para alinear los resultados a la estrategia, pero en esta ocasión sólo nos enfocaremos en los ILP por la alta importancia que estos representan.

Los ILP buscan motivar y alinear a la alta gerencia hacia los intereses de los accionistas , es decir generar los resultados económicos esperados.

Santiago, Abril 2018

# Incentivos de Largo Plazo



Gregorio de la Fuente Dreyfus  
3SP Chile S.A.

[gregorio.delafuente@3sp.cl](mailto:gregorio.delafuente@3sp.cl)  
+56989008225

*La importancia de los  
modelos de incentivo en  
momentos de reactivación  
económica*

La propuesta de valor para contratar personal estratégico, debiera considerar **Modelos de Incentivos de Largo Plazo (ILP)**, los que se han transformado en herramientas relevantes de gestión.

Si bien nos podríamos explayar en los diferentes componentes de retribuciones, en esta ocasión sólo nos enfocamos en los Modelos de Incentivos de Largo Plazo (ILP), por la alta importancia que estos representan.

**A través de los ILP se busca que los Ejecutivos, se enfoquen en el plan estratégico de la compañías y sus objetivos, ofreciéndoles como contrapartida** un propuesta altamente seductora, basada en ofertas económicas muy interesantes, que además buscan lograr motivar y alinear a este selecto grupo con los intereses del dueño, es decir generar los resultados económicos que se esperan los accionistas.

También deben retener al personal estratégico clave para el negocio, lo cual se logra generando ciertas berreras de salida en los diseños de estos esquemas de retribución.

Si bien en esta oportunidad no nos enfocaremos en los incentivos de corto plazo, es necesario destacar estos modelos de retribución anual, deben estar extraordinariamente bien alineados y armonizados con el diseño de los ILP, ya que ambos están estrechamente vinculados como causa y efecto en la creación o destrucción de valor.

Dicho de otra forma, si en el corto plazo no movilizamos las palancas de valor adecuadas, es altamente probable, que tampoco lo logremos en el largo plazo y menos que ellas permitan resultados que sean sustentables.

Hoy ya no sólo preocupa lograr el CUÁNTO, sino también el CÓMO se hacen las cosas.

La mayoría de las empresas no están dispuestas a deteriorar su imagen empresarial, tomando cada vez mucha más fuerza mejorarla, de la mano del crecimiento económico de la compañía.

Santiago, Abril 2018

# Incentivos de Largo Plazo



Gregorio de la Fuente Dreyfus  
3SP Chile S.A.

[gregorio.delafuente@3sp.cl](mailto:gregorio.delafuente@3sp.cl)  
+56989008225

*La importancia de los  
modelos de incentivo en  
momentos de reactivación  
económica*

Es común escuchar preguntas de los miembros de Directorios, relacionadas con:  
quienes debieran ser los elegibles,  
cuanto se les debiera recompensar,  
cuanto duran los ILP

Hemos observado ciertas tendencias en las prácticas de ILP, destacándose que en los últimos años **NO** nos ha tocado implementar los clásicos planes de Incentivos de Largo Plazo provenientes de empresas multinacionales estadounidenses, basados en Stock Options o en planes fantasmas (Phantom Share).

Para la elección del tipo de programa ILP a ser implementado, es de especial importancia conocer los desafíos estratégicos del negocio, ya que su diseño está directamente relacionado con las motivaciones empresariales, que movilizan sus inversiones.

La correcta identificación de dichas motivaciones, es la garantía de acierto en la elección e implementación del mejor ILP, debiéndose profundizar la lectura y comprensión correcta del rumbo estratégico de la organización.

De acuerdo con nuestra experiencia de varios años en el desarrollo de ILP, podemos señalar que existen dos grandes motivaciones para su implementación, siendo las siguientes:

- *Resultados estratégicos destacables de largo plazo, que permitan alcanzar y superar los resultados esperados de los proyectos de inversión.*
- *Atracción y retención de ejecutivos claves para la gestión de estrategias de basadas en la creación de valor sustentable para el negocio.*

En la mayoría de los casos, estas dos motivaciones están presentes en un mismo tiempo, aunque con énfasis diferentes.

*Los incentivos a largo plazo son considerados unas de las mejores herramientas para; atraer, alinear y retener al talento clave de la organización, que toma especial valor en momentos de reactivación económica*

Santiago, Abril 2018

# Incentivos de Largo Plazo



Gregorio de la Fuente Dreyfus  
3SP Chile S.A.

[gregorio.delafuente@3sp.cl](mailto:gregorio.delafuente@3sp.cl)  
+56989008225

*La importancia de los  
modelos de incentivo en  
momentos de reactivación  
económica*

**Compartimos las principales inquietudes que nos presentan nuestros clientes, que provienen principalmente del controlador, representado por sus directorios:**

¿Cuáles son las principales prácticas que se observan en el mercado para el desarrollo de ILP?

## Respuesta:

Si bien cada caso requiere una respuesta específica, hemos observado que la gran mayoría, es decir, cerca del 100% de los programas que nos ha tocado implementar en los últimos años, NO han sido Stock Options.

Este fenómeno se ha acentuado desde que se promulgó la última reforma tributaria.

La mayoría de los ILP que hemos implementado han sido basados en KPI's estratégicos de negocio, debidamente alineados y combinados con los programas de incentivos de corto plazo (ICP).



¿A quiénes se les otorga un ILP?

## Respuesta:

Normalmente se entregan a los elegibles, que son las principales posiciones de la organización, que incluye al CEO y sus reportes directos.

En algunos casos calificados, se hace extensivo a otros niveles inferiores, incluyendo posiciones claves para producir los resultados o posiciones de alto nivel de conocimiento del negocio y la industria en la que se opera.

También es de alta importancia que la definición de los elegible considere los niveles organizacionales, en función de la jerarquización por posición, lo cual permite una adecuada gobernabilidad de la Equidad Interna del modelo y evita personalizar las asignaciones.

# Incentivos de Largo Plazo



Gregorio de la Fuente Dreyfus  
3SP Chile S.A.

[gregorio.delafuente@3sp.cl](mailto:gregorio.delafuente@3sp.cl)  
+56989008225

*La importancia de los modelos de incentivo en momentos de reactivación económica*

¿Cuánto se paga?



## Respuesta:

Se establece el nivel de pago del **bono target** o la magnitud del award.

Esto se calcula considerando los benchmark que poseemos, siendo muy poco divulgados y manejados hasta la fecha como una información extremadamente confidencial y no pública.

Los valores a pagar se estiman en función del peso de las posiciones que tienen en la organización, en que normalmente presentamos los niveles de pago en estadígrafos, siendo los más usados, la mediana y el tercer cuartil.

En algunos casos no se establece un bono target, sino la participación de un porcentaje aplicado sobre el resultado financiero del negocio.

Esta modalidad tiene complejidades, ya que en ciertas ocasiones el accionista no quiere que se vinculen directamente con su resultado de negocio.

También se observan peticiones por parte del management, que se les comparta una porción de propiedad de la organización, que normalmente no recomendamos, ya que el ejecutivo, como parte de la administración, tiende a tomar un rol de accionistas, involucrándose en el Gobierno Corporativo, generando una serie de efectos no deseados.

¿Cuántos años dura un ILP?

## Respuesta:

El periodo de devengamiento del ILP, que se denomina Vesting Period, ha sido clásicamente de **3 años**, siendo hasta hoy la mayor prevalencia de los benchmark, sin embargo, hace un tiempo hemos venido que observado una tendencia a que se aumente a **4 años**.



Santiago, Abril 2018

# Incentivos de Largo Plazo



Gregorio de la Fuente Dreyfus  
3SP Chile S.A.

[gregorio.delafuente@3sp.cl](mailto:gregorio.delafuente@3sp.cl)  
+56989008225

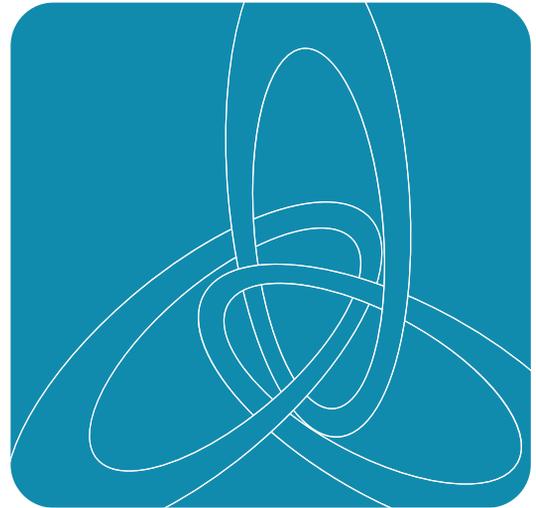
*La importancia de los  
modelos de incentivo en  
momentos de reactivación  
económica*

¿Cuánto Vale un ILP?

## Respuesta:

El costeo de un ILP, considera que sea autofondeado (self funded) hasta el 100% del cumplimiento de la meta definida, por lo tanto, el coto del ILP en ese tramo es parte de los costos operacionales que se deben reflejar en los presupuestos de largo plazo a cumplir.

Cuando se superan las metas presupuestas, el accionista comparte una porción razonable del Up Side logrado, que se determina en el proceso de modelamiento del ILP.



**Este momento se considera como la oportunidad perfecta para revisar los modelos y mejorarlos, para darle fuerza a la estrategia de negocios y así lograr el crecimiento deseado por los inversionistas, directores y empresas.**

Si tiene alguna consulta, puede consultar a Gregorio de la Fuente Dreyfus

[gregorio.delafuente@3sp.cl](mailto:gregorio.delafuente@3sp.cl)  
+56989008225

3SP Chile S.A.